



Munich Personal RePEc Archive

# **Supply Chain Management: challenges and strategies, the case of e-business and large-scale distribution**

JAWAB, Fouad and BOUAMI, Driss

University Sidi Mohamed Ben Abdellah - Fes - Morocco

2004

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/85567/>

MPRA Paper No. 85567, posted 28 Mar 2018 13:26 UTC

# Le "Supply Chain Management" enjeux et stratégies, cas du commerce électronique et de la grande distribution

## Supply Chain Management: challenges and strategies, the case of e-business and large-scale distribution.

Fouad JAWAB <sup>(1)</sup>, Driss BOUAMI <sup>(2)</sup>

1 Ecole Supérieure de Technologie de Fès - Maroc  
fouad.jawab@usmba.ac.ma

2 Faculté des Sciences et Techniques de Fès - Maroc  
bouami.driss@yahoo.fr

**Résumé.** La mondialisation économique impose aux entreprises d'évoluer dans un environnement caractérisé par l'épanouissement des relations de partenariat, l'émergence des organisations réticulaires et le rôle grandissant des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC). Dans ce contexte, le *Supply chain Management* (SCM) prend de l'ampleur dans les stratégies des firmes en quête de meilleures performances. En fait, les expériences des firmes leaders permettent de focaliser l'attention sur les outils et les démarches offerts par le SCM aux firmes désirant améliorer leurs performances. L'illustration en est effectuée au niveau de l'e-commerce et de la grande distribution.

**Mots-clés :** Management, Stratégie, Supply Chain, Partenariat, NTIC, Distribution, e-commerce.

**Abstract.** The economic globalisation forces the companies to progress in an environment characterized by the blooming of the relations of partnership, the emergence of the reticular organizations and the crucial impact of new technologies of information of communication (NTIC). In this context, the supply chain management (SCM) becomes more and more important in the strategies of the firms which inquire of better performances. In fact, the experiments of the firms leading make it possible to focus the attention on the tools and the steps offered by SCM to the companies which seek to improve their performances. The illustration is carried out on the level of the E-trade and the great distribution.

**Key words:** Management, Strategy, Supply Chain, Partnership, NTIC, Distribution, e-commerce

## **Introduction:**

Sous la pression d'un environnement économique extrêmement complexe et turbulent, en raison d'un côté de la mondialisation et de l'autre des stratégies agressives mises en œuvre par les entreprises (délocalisation, innovation, coût, différenciation...); la logistique, à l'image de toutes les fonctions vitales de l'entreprise, a connue une véritable transformation, redéfinissant ainsi son rôle, sa mission et son champ d'action dans le cadre d'un effort d'adaptation et de restructuration de dimension stratégique.

Elle a rompu avec sa définition classique la restreignant à une simple technique d'optimisation opérationnelle, généralement liée au transport, pour adopter un concept plus large avec un contenu stratégique. Il s'agit notamment du concept anglo-saxon de "Supply Chain Management"(SCM).

Le présent travail, poursuit deux objectifs majeurs: le premier consiste à identifier les principaux bouleversements des schémas logistiques traditionnels tout en essayant d'expliquer leurs origines. En suite, nous nous intéresserons particulièrement aux enjeux stratégiques du SCM.

Méthodologiquement, notre démarche est articulée autour de deux étapes:

Tout d'abord, pour identifier les stratégies *supply chain* (SC) gagnantes mises en œuvre par les firmes leaders dans leurs secteurs d'activités respectifs, nous nous sommes inspiré de la démarche benchmarking qui nous a permis de mettre en évidence trois principales caractéristiques communes à ces stratégies :

Développement des relations de partenariat : cet axe, porte sur la mise en place des relations étroites entre les partenaires et sur la création et la gestion des réseaux de SC

Réduction des délais et des stocks: ce deuxième pilier, repose sur la conception des schémas des flux coordonnées tout au long de la SC, la mise au point des techniques de pilotage des délais et le partage des données de prévision de planification et de suivi.

Action sur les processus: cette dernière caractéristique est articulée autour de deux éléments. Le premier consiste dans le retardement de la configuration des produits et services, le deuxième porte sur la transformation des coûts fixes en coûts variables.

La deuxième étape de notre démarche constitue une illustration de l'impact des stratégies SC sur le commerce électronique et la grande distribution. Notre objectif étant d'apporter quelques éléments de réponse aux questions suivantes:

Quel est l'impact du SCM sur le développement du commerce électronique ? Et dans l'autre sens comment la SC doit elle s'adapter pour satisfaire les nouvelles exigences des clients du commerce électronique?

En outre nous essaierons de voir comment la SC est elle déployé dans la grande distribution? Quelles sont ses retombées et comment restructure t – elle la Grande distribution? Les éléments de réponse que nous apporterons son issus de l'expérience de carrefour. Ce choix est justifié essentiellement par la position de leader qu'occupe l'enseigne aussi bien au niveau européen que mondial.

## **1. De la logistique au supply chain management**

Après son triomphe à l'intérieur de l'entreprise, la logistique a élargie son champ d'action pour couvrir toute la chaîne de création de la valeur dès la conception des produits et services jusqu'au consommateur final. On parle donc de chaîne d'approvisionnement ou de chaîne logistique globale, intégrant tous les intervenants/partenaires (clients, fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) et dont la gestion, les outils, la synchronisation et l'optimisation des flux sont désignés, désormais, sous le terme générique "supply chain management". Cette évolution, peut être expliquée tout d'abord par le fait que les dirigeants des entreprises ont pris conscience de la dimension globale qu'il faut accorder au pilotage des flux; ensuite, la SC est reconnue, désormais, comme facteur de compétitivité à part entière, tant par les améliorations du niveau de service client que par les réductions de coûts qu'elle engendre.

### **1.1 bouleversement des schémas logistiques traditionnels**

Dans le cadre d'une approche classique du management, ne reconnaissant que la dimension interne de l'entreprise, si la réduction des coûts de fabrication en tant que principal levier de performance a atteint ses limites, et si les principales causes internes d'inefficience ont été éliminées, de nouvelles améliorations seront plus difficiles à obtenir. En conséquence, les entreprises ont été forcées de rechercher des solutions pour croître et être performantes au-delà de leurs frontières. Cette situation a nécessité la mise au point d'une approche managériale globale qui s'est concrétisée par la création et la gestion des " chaînes d'entreprises ". On retrouve là l'objet même du SCM qui à travers sa dimension transfonctionnelle permet de piloter un ensemble d'unités dispersées en assurant la définition d'un objectif global et commun auquel se réfèrent les différents partenaires.

Dans le cadre de cette nouvelle approche, fournisseurs, prestataires, clients et sous-traitants doivent être considérés comme des partenaires travaillant ensemble pour le bénéfice de tous. L'initiative est venue de la part des grandes organisations industrielles, leaders dans leurs secteurs d'activité. Chacune est passée d'un statut d'entreprise autonome, à un statut de maillon central de la SC allant des fournisseurs des fournisseurs aux clients des clients.

Certes, la réduction des coûts logistiques et des délais, ainsi que l'amélioration de la qualité des services, constituent des critères essentiels pour la mesure des performances logistiques des entreprises ; mais ils ne sont plus suffisants. Pour compléter ces indicateurs traditionnels, les schémas logistiques modernes (Mesnard, X., 1999) devront être : réactifs (capacité de réaction pour identifier et satisfaire les demandes non prévus), agiles<sup>(1)</sup> (capacité de l'entreprise à reconfigurer rapidement son propre système en redéployant efficacement les ressources disponibles), efficaces (élimination systématique de toute forme de gaspillage) et intelligents (capacité d'utiliser pleinement l'ensemble des informations pouvant être disponibles concernant les besoins et les exigences des clients, les ressources disponibles ainsi qu'une vision instantanée de l'ensemble des flux physiques et informationnels).

## **1.2 Restructuration des organisations et développement des systèmes d'information**

L'environnement économique international est caractérisé, entre autres, par trois tendances: l'épanouissement des relations partenariales, le développement des formes organisationnelles réticulaires et le rôle grandissant des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).

Les relations de partenariat trouvent leur soubassement dans l'expansion des stratégies relationnelles, fondées non pas sur la loi de la concurrence, mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement (Anastassopoulos, J.P., 1988). Dans le cadre de ces stratégies, la notion de concurrence n'est pas totalement absente, mais elle est forcément secondaire par rapport à un accord scellé de gré à gré et échappant aux règles normales du marché. Elles ne se substituent pas aux stratégies dites concurrentielles, mais les deux peuvent soit se combiner soit se succéder dans le temps.

Le partenariat, peut être considéré comme (Lambert, D.M., 1996) une relation d'affaires bâtie sur mesure qui repose sur la confiance mutuelle, l'ouverture, le partage des risques et des

---

<sup>1</sup> EYMERY, P., Président de l'association française pour la logistique. Présentation du congrès de l'ASLOG, 3 et 4 juin 1999

bénéfices, et dont l'objectif est de procurer un avantage concurrentiel meilleur par rapport à ce qu'auraient pu obtenir individuellement les partenaires.

Le développement de ce type de relations a permis de mettre en évidence la notion de réseautage organisationnel. En fait, le réseau autorise un nouveau type de relation entre client/donneur d'ordres et fournisseurs/sous-traitant (Alcouffe, C., 1999) et comprend un leader/pivot qui prend en charge une ou plusieurs activités du réseau, ou assure tout simplement l'articulation des activités des opérateurs spécialisés selon leurs compétences.

Selon Thorelli (1986) un réseau est constitué de deux firmes (ou plus) liées par des relations d'échange suffisamment fortes pour créer une sorte de sous-marché contractuel dans le marché global où se confrontent l'offre et la demande. Ces relations d'échange s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige un nombre d'accords minimum ainsi qu'une confiance réciproque entre agents. Un effort de coordination "management du réseau" est crucial, faute de quoi, il risque de ne plus y avoir adéquation entre les différents plans d'action.

Le recours à des formes réticulaires peut être justifié par une concurrence dépassant l'entreprise pour se concentrer sur l'ensemble du réseau logistique. Ainsi, les entreprises ne sont plus directement en compétition entre elles, mais plutôt par l'intermédiaire des divers réseaux logistiques auxquelles elles appartiennent.

En outre, le développement des NTIC a eu un impact déterminant (Champeaux, J., 2000) sur l'épanouissement de la SC. Le système le plus couramment utilisée est l'Echange de Données Informatisées (EDI) ; langage unidimensionnel liant des systèmes d'information de plusieurs organisations ayant des bases de données complètement distinctes et ayant un impact indéniable sur l'amélioration du service à la clientèle et sur les conditions de livraison. On peut même considérer avec Swatman (1994) que l'EDI est le premier facteur fondamental conduisant aux chaînes logistiques intégrées. Parmi les systèmes intégrateurs développés dans ce sens, on distingue la norme EDIFACT et son sous ensemble EANCOM pour la synchronisation des bases de données et le réapprovisionnement continu, le langage ODETTE pour GALLIA <sup>(2)</sup> et le système ALLEGRO qui est un langage commun aux fabricants et à la grande distribution.

En outre, les solutions informatiques de la SC s'articulent autour d'une offre (Babtiste, P., 2001) considérable et variée de progiciels dont peut distinguer :

---

<sup>2</sup> ODETTE : Organisation pour le Développement des Echanges par Télétransmission en Europe  
GALLIA : Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile

Les ERP (Enterprise Resource Planning), progiciels de gestion intégrée des entreprises. D'une part, focalisées sur la gestion des processus internes (gestion financière, commerciale, des ressources humaines, des stocks, achats...) ces progiciels constituent l'une des voies les plus prometteuses pour gérer les flux d'information (Julien, V., 2001) en assurant la transversalité au niveau de l'entreprise; d'autre part, ils développent désormais, une nouvelle valeur ajoutée via leur capacité à gérer l'ensemble des processus de gestion entre l'entreprise, ses partenaires et ses clients. Dans un essai de synthétisation nous avons élaboré un schéma (figure 1) qui met en évidence l'intégration des processus interne et externe pour deux entreprises A&B. Ce schéma est généralisable, avec quelques adaptations, à un groupe d'entreprises constituant un réseau. Grâce aux ERP, la planification de l'offre et l'exécution de la demande sont, par l'instantanéité de l'information, intimement liées. Le consensus entre les différents décideurs de la chaîne progresse et constitue ainsi la fin de l'entreprise isolée, qui se protège et protège la confidentialité des données qu'elle produit. Dans la même gamme de progiciels, on relève: Les EAI (Entreprise Application Integration) qui permettent l'interfaçage des différentes applications de gestion informatique de l'entreprise.

Les MES (Manufacturing Execution System) spécialisé dans la gestion d'atelier, assurant le suivi de production, la gestion des équipements et du personnel, la maintenance et la gestion des outillages.

Les APS (Advanced Planning Systems) permettant une planification et un ordonnancement avancés. Ils permettent de relier directement et en temps réel l'opérationnel à la planification. Elles permettent (Fiore, C., 2001) de connecter les bases de données des simulateurs de planification et de programmation directement sur les "supply chain execution"(SCE)

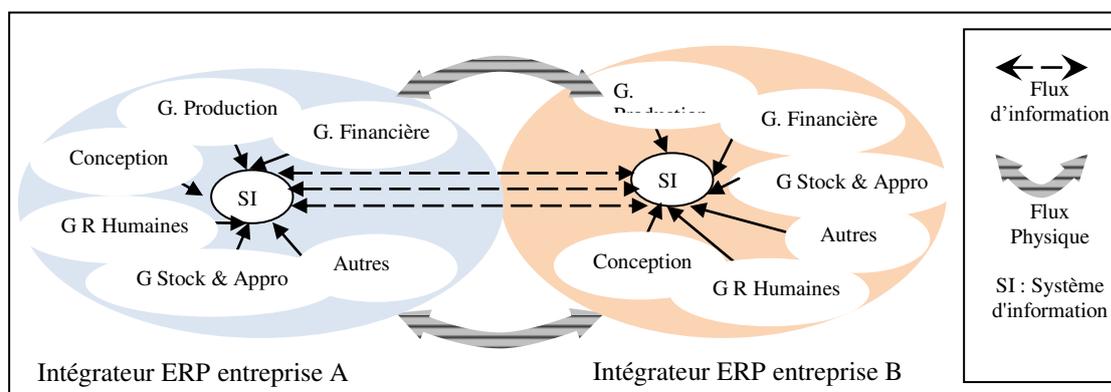


Figure 1 : Intégration des ERP de deux entreprises

(Logistique de distribution et gestion des commandes clients) via la radiofréquences pour la gestion des entrepôts, le satellite pour la gestion des transports et Internet pour la gestion des commandes clients.

En fin, le Customer Relationship Management (CRM) consiste à connecter la gestion des clients du point de vue du marketing avec les bases de données des entreprises. Il comporte deux objectifs, d'abord élaborer une base de données commune au marketing, au commercial, au service après-vente et à l'opérationnel (pilotage des flux); en suite, mettre en place un pilotage commun et cohérent entre la gestion des clients et le développement des produits de manière à améliorer fortement le service à ces clients.

L'ensemble de ces progiciels se développe parallèlement à l'Internet, qui présente de son côté des avantages indéniables pour la SC. Il autorise, d'abord des économies sur les coûts d'achat résultant de la mise en concurrence élargie de fournisseurs, en suite une amélioration de la qualité des opérations résultant de l'automatisation des processus qui réduit significativement les taux d'erreurs et en fin, une baisse des stocks et un raccourcissement du cycle d'approvisionnement grâce à la réduction substantielle du temps de traitement des commandes.

En outre, l'intranet, réseau privé d'entreprise, permet le partage de l'information et la communication même sur des systèmes informatiques hétérogènes. Il offre aux utilisateurs la possibilité de produire et de diffuser facilement l'information au travers les listes de diffusion, du courrier électronique ou d'un serveur Web. L'Extranet, réseau sécurisé non public, représente un intranet ouvert, pour communiquer rapidement et efficacement, de manière privée aux partenaires, fournisseurs et clients de l'entreprise.

En fin, se sont développés des outils informatiques tel le "groupware" et le "workflow" qui favorisent la communication, la collaboration via le partage des informations et la coordination (Tahon, C., 2001). Ils permettent aux partenaires d'une SC de travailler ensemble sur les mêmes documents, d'organiser conjointement des agendas, d'automatiser le routage de formulaires, de faire parvenir des demandes d'achat ou des informations sur les coûts...

## **2. La "supply chain", apport et contenu.**

### **2.1 Apport**

La SC regroupe l'ensemble des tâches et des acteurs agissant sur les flux physiques et informationnels, pour permettre la transformation de biens de l'état de matière première à

celui de produit fini commercialisé. Les outils et méthodes de management utilisés dans le but d'optimiser cette chaîne sont désignés sous le terme de "Supply Chain Management" dont la démarche consiste à recentrer l'organisation, essentiellement, sur les besoins du client.

Le recours des entreprises à cette démarche peut être expliqué par les gains substantiels générés par sa mise en œuvre. Dans une étude menée par le cabinet Benchmarking Partners <sup>(3)</sup> 90% des entreprises interrogées affirment avoir observé des bénéfices qualitatifs et quantitatifs dans le cadre de la SC, 71% ont obtenu des gains en matière de réduction des stocks et 54% ont amélioré leurs prévisions. On constate aussi une amélioration du service client de plus de 4%, et une réduction des coûts de transport de 25%. De même, l'utilisation des progiciels de SC est à l'origine d'une amélioration indéniable du niveau de service et peut occasionner des économies énormes au niveau des coûts logistiques (Champeaux, J., 2000).

## **2.2 Maîtrise des interfaces à la recherche d'un optimum global.**

Sur le plan opérationnel, l'une des vocations du SCM consiste dans la gestion des interfaces internes et externes. Au niveau externe la SC recourt en amont au sourcing, processus transfonctionnel fortement liés à un tissu de partenaires disponibles et réactifs qui fournissent des matières premières, composants et services, correspondant aux spécifications définies, au coût le plus bas et dans les délais négociés. Le sourcing contribue à redéfinir les frontières de l'entreprise, par les jeux d'alliances et de coopération qu'il génère. Il s'impose aussi comme une composante stratégique majeure de l'entreprise, car s'ils sont impliqués dans le processus de conception du produit dès le départ, les acheteurs peuvent assurer un rôle de veille technologique au moment d'un choix déterminant et contribuent donc à bâtir un avantage concurrentiel pour ce produit.

Le sourcing s'intègre donc, comme un processus clé de la SC, dans le cadre d'une entreprise de plus en plus étendue et interdépendante de son environnement et en particulier de ses fournisseurs.

Quant à l'interface aval, elle couvre à la fois les flux physiques, financiers et informationnels liés à la gestion des clients et des commandes. La démarche SCM repousse les frontières de cette interface afin de la rapprocher le plus possible du client en lui permettant de se retrouver au cœur même du processus de conception du produit et de celui du processus de planification de la production. La SC permet ainsi de réduire l'incertitude qui existe au niveau du consommateur final.

---

<sup>3</sup> VIEL, L., « La supply chain, un nouveau jackpot? » Usine nouvelle 15/07/1999

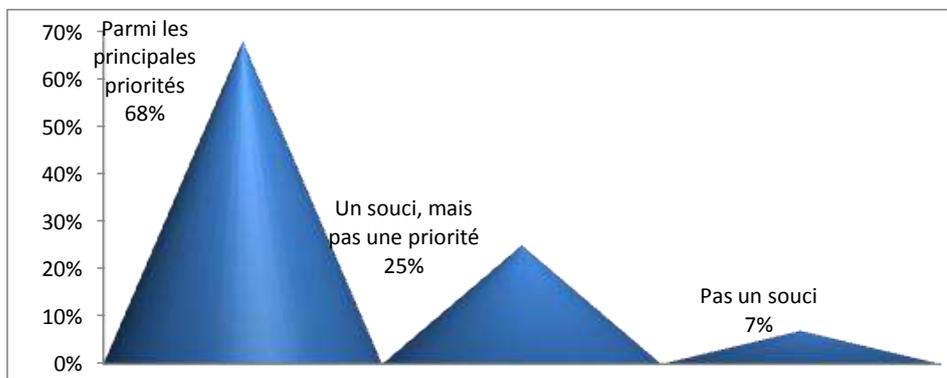
En interne, le rôle de la SC se manifeste via la nouvelle fonction du supply chain manager dont le contenu diverge d'une entreprise à l'autre mais dont le trait caractéristique commun (Borel, C., 1998) consiste dans la gestion de la demande, depuis l'amélioration des prévisions de vente et la fiabilisation des plans de réapprovisionnement jusqu'à la distribution aux clients. Il a pour objectif de décloisonner l'usine et le commercial dans le but de revoir complètement les processus de l'acquisition du plus petit des composants jusqu'à la mise en main des produits chez le client.

Dans les grands groupes à organisation matricielle, en quête de plus de visibilité transversale, le supply chain manager entre en relation (Songeur, O., 1998) avec les autres fonctions de l'entreprise telles que le marketing, la vente, la production, la maintenance, les achats et les approvisionnements... en vue de les persuader de poursuivre des objectifs communs et transverses au lieu de leurs objectifs propres. Il cherche, ainsi, à trouver un optimum global au détriment d'optimums locaux.

### 2.3 Le "supply chain management", une priorité stratégique.

Le SCM est devenu une priorité stratégique (Lancioni, R.A., 2000) pour un nombre grandissant de sociétés. Sur un échantillon de 300 grandes entreprises américaines et européennes, 68% estiment que l'amélioration de leur SC fait partie de leurs priorités stratégiques (Graphique 1).

En fait, l'aspect intégrateur de la SC (Ballou, R.H., 1999) met en relief deux dimensions : l'une stratégique, se focalisant sur la composition optimale de la chaîne, en terme d'acteurs et de répartition des rôles dans la réalisation des activités ; l'autre opérationnelle se penchant sur la mise en œuvre, la plus efficace possible, des moyens nécessaires pour coordonner les différentes fonctions et activités de l'entreprise, notamment grâce aux NTIC.



Graphique 1 : Niveau de priorité de la supply chain dans les préoccupations stratégiques

Dans ce sens, les problèmes des entreprises qui ont de faibles performances de la SC, sont attribués essentiellement à des facteurs d'ordre stratégique. On peut formuler, au moins, trois difficultés rencontrées par ces entreprises au niveau de la mise en œuvre stratégique :

1. Problème des critères de choix des partenaires au niveau de la chaîne industrielle.
2. Problèmes de communication liés au mauvais partage de l'information entre les différents acteurs de la chaîne (Implantation des ERP différents par exemple).
3. L'insuffisance du contrôle des performances à cause de l'absence des indicateurs, ou l'absence d'accord entre partenaires de la chaîne industrielle sur la définition d'indicateurs clés de performance.

Pour outrepasser ces limites, la stratégie de SC ne peut plus être celle d'une entreprise isolée, mais celle du réseau industriel concurrentiel, mettant en exergue l'interdépendance et la complexité des relations. Cette stratégie présente trois avantages majeurs en terme de compétitivité :

1. Configurer un réseau d'intermédiaires à la fois fiable, réactif et économique.
2. Créer plus de valeur pour le client (service plus rapide et plus efficace)
3. Se constituer un avantage concurrentiel durable dans la mesure où le réseau est constitué de firmes déjà performantes avec des systèmes d'informations très intégrés, par la communication entre ERP ou le recours à des carrefours d'affaires (marketplaces) spécifiques, et des processus organisationnels qui deviennent vite difficile à imiter.

En plus, les enjeux stratégiques de la SC divergent d'un secteur d'activité à un autre. On peut ainsi, distinguer quatre grands groupes d'activités (tableau1) en fonction du degré de complexité de la chaîne industrielle à laquelle appartient une entreprise et le potentiel d'impact de la SC sur sa rentabilité.

### **3. Les stratégies "supply chain" gagnantes.**

Une enquête menée (Mesnard, X., 1999) dans 18 pays européens, auprès des entreprises reconnues comme leaders dans leurs domaines d'activités, a permis de mettre en évidence trois principes directeurs des schémas logistiques performants. Il s'agit notamment du développement des relations partenariales, de l'action sur les processus et de la réduction des délais et des stocks. Les relations entre ces stratégies sont aussi importantes que les stratégies elles même, c'est pourquoi le succès dépend non seulement de la bonne formulation

de chaque stratégies à part, mais aussi et surtout de la synchronisation de la formulation et de la mise en oeuvre des trois stratégies à la fois. Nous avons élaboré un schéma (figure 2) retraçant ces axes avec leurs interrelations et leurs implications sur le plan opérationnel.

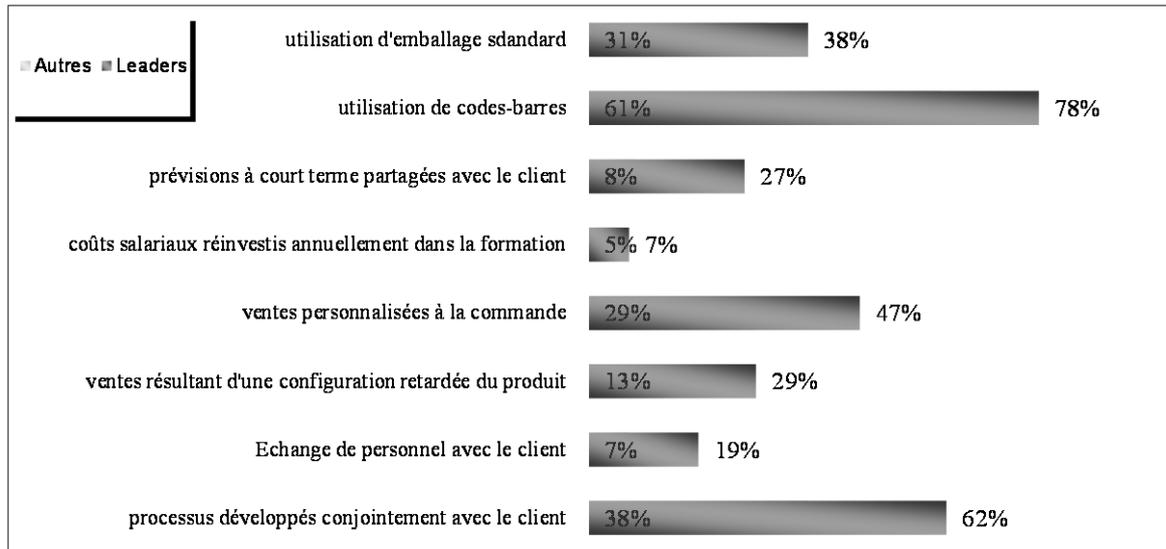
<i>Secteur d'activité</i>	<i>Exemple d'activité</i>	<i>Enjeux stratégiques de la SC</i>
<i>Services</i>	Transport Télécommunications Banques Assurances	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opérations de planning</li> <li>▪ Intégration dans la logistique physique des clients</li> <li>▪ Changement d'échelle de l'activité pour suivre la mondialisation croissante des échanges</li> <li>▪ Maintenance</li> <li>▪ Evolution physique des réseaux</li> <li>▪ Externalisation des activités de marketing et SAV</li> </ul>
<i>Industries de grande consommation</i>	Santé Distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meilleure collaboration entre producteurs et distributeurs</li> <li>▪ Mise en place des systèmes de planification et de réapprovisionnement communs (CPFR, SBT)</li> </ul>
<i>Industries lourdes</i>	Automobile Chimie Biens de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer la gestion des fournisseurs via la mise en place des plates-formes communes basées sur les standards Internet</li> <li>▪ Mise en place de programme de co-design de nouveaux modèles</li> <li>▪ Réduction des coûts des opérations d'achat, de logistique et/ou de marketing communes</li> </ul>
<i>Haute technologie</i>	Electronique Informatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordination et collaboration interentreprises</li> <li>▪ Accélération des cycles de vie des produits et services depuis la conception jusqu'à la mise sur le marché</li> </ul>

Tableau 1 : Les enjeux stratégiques de la "supply chain" par secteur d'activité

Source : Hauguel (2001)

### 3.1 Développement des relations de partenariat

Grâce aux NTIC, les entreprises leaders développent des modèles de segmentation extrêmement ciblés (micromarchés) en entretenant des relations approfondies et étroites avec les clients. Ainsi, 62% de ces entreprises développent certains processus en relation étroite avec leurs clients et près de 20% réalisent des échanges de personnel. Ce type de relation s'étend pour concerner un ensemble d'outils et de pratiques. Il s'agit notamment de l'utilisation d'emballage standard et de codes barres, du partage des prévisions, de la ventes personnalisées à la commande, de la livraison en juste à temps sur le lieu d'utilisation ou encore du partage des informations de planification et de production et de la gestion des stocks avec les fournisseurs (Graphique 2).



Graphique 2 : Les meilleures pratiques en "supply chain"

Source : Mesnard 1999

En outre, les leaders créent et gèrent des réseaux de SC en vue de profiter de l'amélioration de l'efficacité des processus obtenue grâce au partenariat d'un côté et de la souplesse des alliances de l'autre. La mise en place de réseau de SC repose sur trois éléments: en premier lieu, l'adoption et la promotion des standards de qualité, de performance et de communication au niveau d'un secteur d'activité; en second lieu, le remplacement des relations contractuelles par des relations de confiance, basées sur les compétences de chacun, dirigées vers un objectif commun et soutenues par un flux régulier d'affaires; en fin l'établissement des rapports de force équilibrés entre les différents acteurs de la SC pour éviter les tentations de retour à des pratiques de négociation privilégiant des intérêts individuel et le court terme.

### 3.2 Action sur le processus

Compte tenu des exigences des micromarchés, les entreprises leaders retardent la configuration des produits et services. Elles reportent ainsi un nombre de phases de production ou/et de distribution pour les réaliser le plus tard possible. Ceci suppose de développer des produits avec le maximum de modularité et en facilitant l'assemblage.

29 % des ventes des leaders concernent des produits conçus pour une configuration retardée et 47% sont personnalisées à la commande (Mesnard, X., 1999).

En outre, pour baisser les coûts, les leaders tentent de transformer une partie des coûts fixes en coûts variables via l'outsourcing des processus non stratégiques. Pour atteindre cet objectif, les entreprises recourent à la main d'œuvre flexible, au partage des équipements et au développement de la polyvalence en investissant dans la formation .

### 3.3 Réduction des délais et des stocks

Pour atteindre cet objectif, l'ensemble des canaux d'approvisionnement doit tendre vers un flux efficient et ininterrompu de produits. Cela nécessite la maîtrise des processus internes et une gestion précise des interfaces, en faisant recours à la logistique des flux dont la mise en place passe par la conception de schéma des flux coordonnés et par un pilotage des délais et du timing sur toute la chaîne et par le partage entre les différents acteurs des données de prévision, de planification et de suivi. 27% des leaders (Graphique 2) partagent leurs prévisions à court terme avec leurs clients.

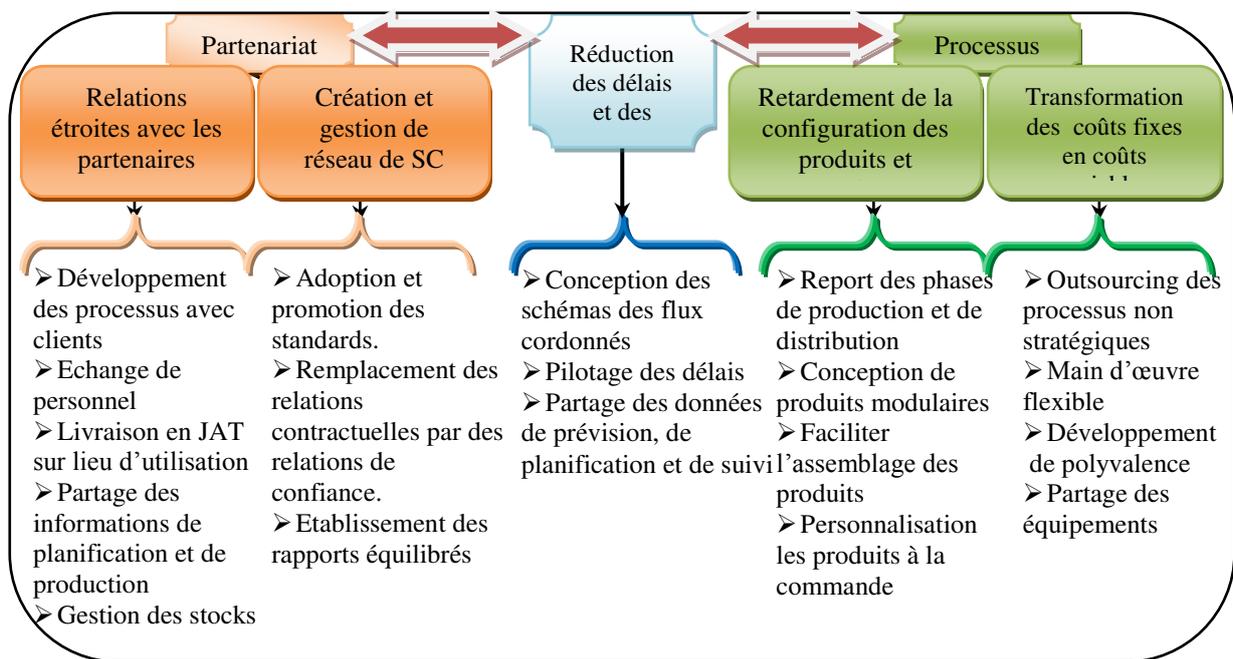


Figure 2 : Principaux axes des stratégies supply chain gagnantes

## 4. Les enjeux stratégiques du SCM pour le commerce électronique et de la grande distribution

### 4.1 Le SCM base arrière stratégique pour le commerce électronique.

Le commerce électronique peut être défini <sup>(4)</sup> comme l'ensemble des transactions marchandes effectuées sur un réseau électronique ouvert par l'intermédiation d'ordinateurs ou d'autres terminaux interactifs.

Cette forme de transaction connaît actuellement un fort épanouissement <sup>(5)</sup> et sa part dans les différents secteurs d'activités ne cesse d'augmenter (Graphique 3). Ce succès est attribué,

<sup>4</sup> CHAMPEAUX, J., BRET, C., la cyber entreprise, DUNOD 2000

d'un côté, à l'utilisation de l'Informatique notamment l'Internet, mais surtout à une révolution opérée par les entreprises aussi bien au niveau stratégique et opérationnel qu'au niveau du pilotage de la SC.

Au niveau stratégique, les places de marché électronique rendent possible l'intégration d'une communauté d'acheteurs et de vendeurs avec des processus d'intermédiation plus efficace et plus dynamiques que les relations traditionnelles interentreprises. A la place des processus séquentiels "one-to-one" porteurs d'un faible niveau d'échange d'informations, se sont substitués des places de marché offrant des opportunités de partage d'informations en temps réel, à forte valeur ajoutée, qui permettent des échanges transactionnels et collaboratifs entre les acteurs de la SC (tableau 2). Au niveau opérationnel, l'ensemble des processus de back-office (prévisions, traitement des commandes, planification et gestion des stocks et des approvisionnements, gestion des transports, gestion des relations fournisseurs..) sont appelés à se transformer.

Certes, l'objectif de commerce électronique reste le même que celui du commerce traditionnel (satisfaire le client), mais avec plus de complexité causée par l'environnement Internet caractérisé par un marché global et des clients exigeant des réponses rapides et fiables aussi bien en matière d'information qu'en matière de traitement de commandes et de livraison des biens et services. Selon Dornier (2001) la logistique se révèle être une des pierres angulaires des stratégies retenues pour un déploiement réussi dans les activités du commerce électronique. Sans une bonne logistique, le concept commercial et/ou le déploiement technologique accompagnant le lancement d'un site seront vains. Face à cet enjeu majeur, les auteurs distinguent quatre niveaux d'intégration de la logistique dans les stratégies du commerce électronique BtoC.

Le premier niveau consiste dans la prise en charge de la dimension logistique à partir de solutions traditionnelles existantes (utilisation d'infrastructures existantes, recours à des prestataires logistiques sur des services classiques, peu d'investissements logistiques...)

Le second niveau regroupe des entreprises qui ont consenti des investissements en matière de *front-office* (interface sur le Web avec le client). La volonté de proposer au client internaute

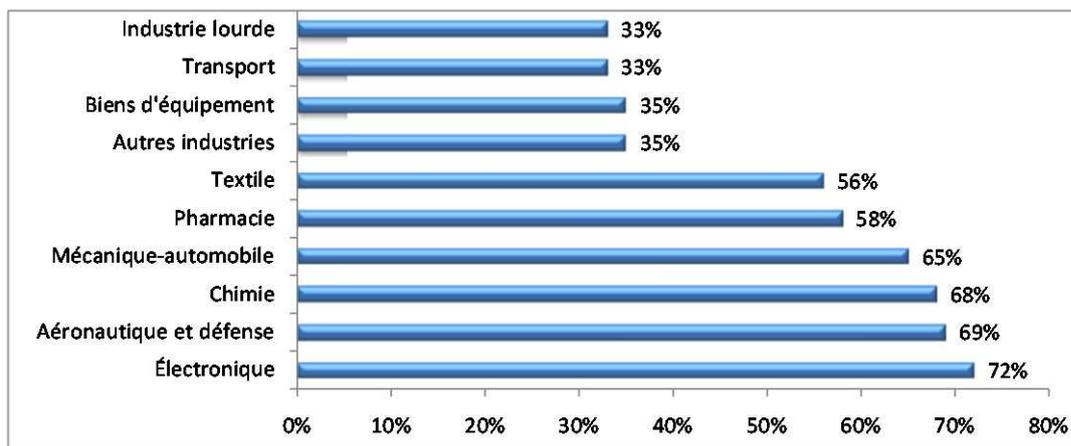
---

<sup>5</sup> Selon Hillion (2000) une étude d'IDC France, montre que les revenus du commerce électronique ont été multipliés par 13 entre 1997 et 1998, atteignant 243 millions d'Euro (environ 1,6 milliard de FF). Le cabinet prévoit un marché de plus de 53 milliards d'Euro (environ 350 milliards de FF) en 2003, répartis comme suit : 47% pour le marché business to business (BtoB) direct, 32% pour le BtoB indirect et 21% pour le marché business to consumer (BtoC).

une offre adaptée en temps réel conduit à mettre en œuvre des progiciels de type "Customer Relationship Management" (CRM).

Troisième niveau concerne les entreprises du commerce électronique pour les quelles les systèmes traditionnels ne peuvent plus traiter les volumes de flux imposés par une forte augmentation des commandes et qui se révèlent faiblement adaptables au traitement des flux dédiés au commerce électronique. Pour ces entreprises si la gestion du front-office est fondamentale pour capter le client, elle doit s'appuyer sur une logistique irréprochable pour le fidéliser. A ce niveau les entreprises mettent en œuvre des solutions logistiques dédiées pour les opérations du commerce électronique.

Le quatrième niveau regroupe les entreprises qui prennent conscience que la logistique est mouvante et qu'il faut procéder non plus à une gestion en juste-à-temps des opérations logistiques du commerce électronique, mais à une reconception en juste-à-temps de la solution initiale élaborée.



Source : AMR Research 2000

Graphique 3 : Part de l'e-commerce par secteur industriel en 2004

Ainsi, pour réussir leur projet de commerce électronique, les entreprises doivent articuler le pilotage de la SC au tour de trois leviers majeurs :

1. Automatisation des processus d'exécution : les systèmes d'information doivent traduire simultanément les données de ventes en données de production, de distribution et de transport, et déclencher les actions nécessaires tout au long de la SC.

2.Collaboration entre les partenaires : à l'encontre de l'EDI, difficilement adaptable aux besoins des PME <sup>(6)</sup>, l'Internet en apportant de nouvelles solutions souples et adaptables aux besoins de toutes les formes organisationnelles a ouvert la voie pour le renforcement des relations partenariales intra et inter entreprises.

3.Restructuration des formes d'intermédiation : le développement d'une solution e-commerce doit s'accompagner d'un remodelage des modes de travail ce qui nécessite la restructuration des formes d'intermédiation. Il s'agit notamment de désintermédiation par la disparition de certains intérimaires tels que les petits distributeurs et de réintermédiation via les places de marché électroniques.

Nous pouvons conclure à l'existence d'une interdépendance entre l'évolution de l'e-commerce et celle de la SC. L'un impose à l'autre un rythme plus rapide et plus soutenu. Pour pouvoir rester dans la compétition les entreprises ont à la fois l'intérêt et l'obligation d'assurer au moins une partie de leurs transactions via le Net et de faire subir à leurs SC des restructurations profondes pour les doter de plus de réactivité, d'agilité et d'efficience.

Intérêt, par ce que l'e-commerce constitue une source indéniable d'avantage concurrentiel en terme de coût. Il a autorisé en 1998 une réduction des coûts de la SC avoisinant 17 milliards de dollars dans les pays industrialisés (Hillion, H., 2000).

Obligation, par ce que le client internaute est plus exigeant et plus imprévisible que le client traditionnel, il peut modifier la commande ou tout simplement annuler l'achat au moment où l'ordre d'approvisionnement est déjà donné à une centrale d'achat ou un entrepôt. En plus de ses exigences en terme de respect des délais et de rapidité de livraison les attentes du client internaute sont complétées par des attentes de prestations à valeur ajoutée: déballage, reprise immédiate du produit, branchement et mise en main éventuelle.

---

<sup>6</sup> Problèmes de standards, formats de données rigides, envoi des données par lot et non en temps réel, Coût élevé d'installation, faible flexibilité

Modèles	Particularité	Exemple d'Information échangée ou de place de marché
Transfert d'information	Echanges d'information soit entre un acheteur et ses fournisseurs soit entre un vendeur et ses acheteurs « <b>one-to-one</b> » ou « <b>many-to-one</b> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consommation aux points de ventes,</li> <li>○ niveaux de stock,</li> <li>○ commande de réapprovisionnement</li> </ul>
Communauté virtuelle	« <b>many-to-many</b> » Transaction d'achat effectuée entre acheteur et vendeur soit de façon traditionnelle soit par leurs canaux électroniques propres. Intervention d'intermédiaire (broker)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recherche de produits</li> <li>○ Appels d'offres</li> <li>○ Enchères</li> </ul>
Place de marché électronique	« <b>Sell-side</b> » regroupement de quelques fournisseurs dominants autour d'un site de vente sur Internet « <b>Buy-side</b> » regroupement de quelques acheteurs dominants autour d'un site d'achat sur Internet. <b>Places de marché indépendantes</b> , commerce entre de multiples acheteurs et de multiples vendeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ E-Steel pour la Métallurgie</li> <li>○ Co-vinsint pour l'automobile</li> </ul>
Commerce en réseau	<b>Réseau interconnecté</b> de place de marché et d'entreprises fournisseurs et clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ E-Markets pour l'agroalimentaire</li> <li>○ Instill pour la restauration...</li> </ul>

Tableau 2 : les quatre modèles de l'e-commerce

Source : Hillion (2000)

#### 4.2 L'optimisation de la SC atout stratégique pour la grande distribution, exemple de Carrefour <sup>(7)</sup>.

Pour les dirigeants de Carrefour, le premier groupe de la grande distribution en Europe et le deuxième dans le monde avec plus de 9632 magasins dont 730 hypermarchés <sup>(8)</sup>, la compétition mondiale se joue désormais autour de la logistique et considèrent, pour cette raison le SCM une démarche hautement stratégique (Peters, S., 1999). Ainsi, pour répondre le plus efficacement possible aux attentes des clients, Carrefour supporte sur chaque produit vendu 15 € (environ 100 FF) en magasin jusqu'à 2,3 € (environ 15 FF) des frais de SC (entreposage, transport ou systèmes d'information).

La stratégie SC de Carrefour s'articule autour de trois axes principaux :

1. La gestion des magasins et des plates-formes,
2. Un système informatique performant,
3. La relation avec les partenaires, notamment les prestataires et les fournisseurs.

Depuis 1998 la maîtrise directe de l'approvisionnement de magasins (encadré 1) est hissée au rang d'outil de compétitivité stratégique. Ce choix se traduit par la mise au point d'une logistique performante et réactive qui a engendré les résultats suivants:

<sup>7</sup> Cet exemple est tiré essentiellement de l'article " Logistique : Carrefour change de braquet" de Sophie Peters Van Deirse publié par *Usine nouvelle en 1999*

<sup>8</sup> Site Internet de Carrefour

Augmentation de la rotation des produits dans les linéaires, garantissant ainsi leur fraîcheur;  
 Instauration d'une gestion plus fine des références;

Déchargement des magasins des opérations de «back office» ce qui a autorisé la récupération des surfaces arrières des magasins;

Amélioration du taux de service magasin qui a atteint 98 %;

Pour maîtriser la gestion des magasins Carrefour a développé, en amont, une logistique basée en particulier sur les plates-formes (encadré 2). 100 % des produits alimentaires et 50 % des produits non alimentaires, transitent par une trentaine de plates-formes et parmi les 600 personnes qui travaillent dans le domaine de la logistique, 50% opèrent sur les plates-formes.

#### Encadré 1

Notre objectif est de coller à la vente et de simplifier la vie des magasins. Ils ne doivent plus avoir aucun souci logistique....Car, au bout de la chaîne, il y a le consommateur.

Source: Jean-Marie Picard, directeur logistique de Carrefour

Les avantages de ce choix consistent dans une plus grande rationalisation (livraisons sur rendez-vous), en une massification des flux (camions complets et homogènes qui génèrent une économie sur les coûts d'approvisionnement de 5% à 20 %), et une optimisation des conditions d'achat.

#### Encadré 2

La plate-forme produits frais ... à Saint-Pierre-de-Chandieu donne une bonne idée des avantages et de la complexité de la solution. Ce n'est pas une plate-forme de stockage, mais de transit. Aucun stock n'est immobilisé. La plate-forme fonctionne en flux tendu, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, six jours sur sept et approvisionne en continu les vingt magasins Carrefour des régions Lyon, Bourgogne et Alpes, et six magasins en Italie. Elle centralise aussi, au niveau national, certaines références pour les six autres plates-formes produits frais Carrefour.

Source: Sophie Peters Van Deirse

La deuxième assise de la stratégie SC de Carrefour c'est un système d'information perfectionné. Les ventes (sorties de caisse) sont transmises par EDI sur la plate-forme. De son côté, l'organisation de la plate-forme permet une préparation des commandes dans l'ordre des linéaires et des livraisons juste-à-temps. Les emplacements sont gérés par le système d'information Logistar, de Hays DSIA <sup>(9)</sup>, et les ordres de livraison passés au jour le jour aux transporteurs par informatique.

<sup>9</sup> Hays DSIA figure parmi les principaux prestataires logistiques de Carrefour

Quant aux relations de partenariat, Carrefour recourt systématiquement à des prestataires logistiques (encadré 3) pour gérer des entrepôts dédiés. Cela lui permet, tout d'abord, de se concentrer sur son métier de base : la vente, en suite d'éviter d'immobiliser ses ressources dans des infrastructures lourdes à gérer et en fin de bénéficier de l'apport et des compétences des spécialistes.

### Encadré 3

Nous sous-traitons notre activité logistique à une dizaine de prestataires, parce que nous estimons que notre métier de base reste la vente. Nous ne voulons pas non plus immobiliser nos ressources dans des infrastructures lourdes à gérer. Et les spécialistes nous apportent des compétences. A chacun son métier...

Jean-Marie Picard, directeur logistique de Carrefour

Toutefois, le recours aux prestataires ne signifie pas que l'enseigne perd pour autant le contrôle des flux ou que leur pilotage perd sa dimension stratégique. Carrefour garde la mainmise sur le pilotage des ses derniers via un petit nombre de ses salariés installés chez le prestataire <sup>(10)</sup>.

Les deux partenaires, Carrefour et son prestataire Hays logistique travaillent ensemble depuis le début des années quatre-vingt pour intégrer les systèmes opératoires et les systèmes d'information et garantir le meilleur taux de service aux magasins. En conséquence, Hayslogistique gère actuellement pour le compte de Carrefour une dizaine de plates-formes, sur des sites de 35 000 mètres carrés en moyenne avec des flux de 8 000 à 9 000 références.

Sur le plan organisationnel, Hays logistique s'impose d'être aussi réactif que son client, et construit ainsi des modèles logistiques lui permettant d'accompagner le changement, d'être toujours au plus près des attentes des marchés et d'éviter toute rigidité.

Parmi les conséquences de cette organisation logistique Carrefour s'engage dans de grands chantiers allant de la gestion partagée des approvisionnements (GPA) à la gestion des prévisions des ventes, en passant par la réponse efficace au consommateur (ECR). De tels systèmes permettent d'atteindre un double objectif : tout d'abord, générer des ventes additionnelles tout en minimisant le risque de rupture, en suite, donner de plus en plus de visibilité aux industriels pour qu'ils gèrent au mieux l'ordonnancement de la production.

Ainsi, plus de 40 % en volume des produits alimentaires référencés font l'objet d'une démarche ECR avec une quarantaine de fournisseurs. Et, avec une trentaine d'industriels, Carrefour pratique la GPA pour la moitié de ses produits d'épicerie.

<sup>10</sup> La plate-forme, produits frais est gérée par 200 salariés du prestataire Hays Logistique, mais une dizaine de salariés Carrefour mènent les opérations d'agrèage qualité et traitent en direct avec les magasins.

Sur le plan structurel, et dans le but de standardiser ses approches dans tous pays où il est présent (une trentaine), Carrefour a regroupé les directions logistiques sectorielles et verticales au sein d'une seule direction transversale et a mis en place une "double boucle synchrone", dont le pilotage par l'aval remonte à l'ordonnement de la production des fournisseurs et redescend au niveau des rayons des magasins.

### **Conclusion :**

Dans notre travail, nous avons essayé de cerner les facteurs qui ont autorisé l'évolution du concept logistique vers celui de SCM, tant convoité de nos jours. Dans ce sens nous avons relevé les raisons du bouleversement des schémas logistiques traditionnels, le rôle de l'émergence des formes réticulaires des organisations, l'impact des stratégies de partenariat ainsi que la montée en puissance des systèmes d'informations via la multiplication et la variété de l'offre en matière des NTIC.

En suite, nous nous sommes focalisé sur les avantages concurrentiels autorisés par la mise en œuvre de la démarche SCM. Il s'agit notamment de l'exploitation des zones de productivité existant au niveau des interfaces aussi bien internes qu'externes, de la réduction des coûts et de l'amélioration des services. Ces apports ont permis au SCM d'être hissé au rang des préoccupations stratégiques des firmes reconnues comme leaders dans leurs secteurs d'activités.

Toutefois, certaines conditions (Brosset, P., 1999) doivent forcément être respectées pour assurer le succès de la mise en place d'un projet SCM. La première consiste dans la perception du SCM en tant qu'un projet ayant une dimension stratégique et globale. Une implantation partielle de la démarche au niveau de certains processus opérationnels ne peut donner lieu qu'à des résultats mitigés et controversés.

La deuxième condition est inhérente au système d'information et en particulier à la mise en place des logiciels de gestion intégrés pour au moins deux raisons. Tout d'abord si l'instauration des ERP est effectuée sans remise en cause des modes d'organisation et des modes opératoires, les résultats peuvent être peu ou pas satisfaisants sinon conduisant à une aggravation de la situation. En suite, la mise en place de ces solutions sans étude approfondie définissant clairement les objectifs de fonctionnement et la contribution attendue de chaque composant de l'entreprise peut aboutir au cloisonnement excessif des structures rendant le dialogue interfonctionnel de plus en plus complexe.

En fin le succès de tout projet SCM est déterminé par sa capacité à évaluer les scénarios probables en vue de se doter de la souplesse nécessaire lui permettant de s'adapter à l'évolution des conditions du marché.

Sur le plan sectoriel, nous avons relevé le caractère stratégique de la démarche SCM pour adapter le *back-office* aux exigences du *front-office* au niveau de commerce électronique ainsi que la restructuration nécessaire de la SC dans la grande distribution via une redéfinition des rôles et des relations entre les composantes (magasins, plate forme, système d'information, prestataires, ...) a fin d'en faire une arme stratégique redoutable et difficile à imiter par la concurrence dans la course au client.

**Bibliographie :**

ALCOUFFE, C., CORREGE, N., 1999, " Evaluation des performances dans les organisations en réseaux de sous-traitants : l'exemple d'aérospatiale-Matra Airbus ", *Revue Française de gestion Industrielle*, Vol.18, N°4, 27-42.

ANASTASSOPOULOS, J.P., et all, 1988, "*STRATEGOR, Stratégie, structure, décision, Identité : Politique générale d'entreprise*". InterEdition.

BABTISTE, P., BOTTA, G. V., NIEL, E., SUBAI, C., 2001, "Du paradigme Suivi/ordonnancement/GPAO au paradigme ERP/APS/MES : révolution ou évolution ?" colloque international *production et conception intégrées CPI* 2001.

BALLOU, R.H., GIELBERT, S.M., MUKHERJEE, A., 1999, "New Managerial Challenges from supply chain opportunities", *Industrial Marketing Management*, 29.

BOREL, C., 1998, "supply chain manager, une nouvelle fonction clé", *Usine nouvelle* 02/07/98.

BROSSET, P., "Les vices cachés des supply chains" *L'Expansion Management Review*, septembre 1999. P. 90-93.

CHAMPEAUX, J., BERT, C., 2000, "*La Cyber entreprise*". Dunod.

COLIN, J., FARAH, D., 2000, "Coordination logistique, une approche séquentielle : Comment passer d'une chaîne de décalages à une chaîne logistique?", *3° rencontre Internationale de la recherche en logistique*, Québec.

DORNIER, P., FENDER, M., 2001 "la logistique globale, enjeux – principe – exemples" éditions d'organisation.

FIORE, C., 2001, "Supply chain en action Stratégie Logistique Service client", les Echos.

HAUGUEL, P., VIARDOT, E., 2001, "De la supply chain au réseau industriel", *L'Expansion Management Review*, juin 2001. P. 94-100.

HILLION. H , DE BELENET. G, 2000 "la supply chain, nerf de la guerre" *L'Expansion Management Review*, décembre 2000. P. 52-60.

JULIEN, V., 2001, "comment la technologie transforme la production industrielle, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.21, n°2, 5-25.

KONSYNSKI, B.R, 1993, "Strategic control in the extended enterprise", *IBM Systems Journal* 32 (1), 111–142.

MESNARD, X., DUPONT, A., 1999, "Votre logistique est elle à la pointe ?" *L'expansion Management Review*. Septembre 1999, 52-58.

LAMBERT, D.M., EMMELHAINZ, M.A., et GARDNER, J.T., 1996, "Developping and Implementing supply chain Partenership", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 7, no 2.

LANCIONI, R.A., 2000, "New Developements in SC Management for the Millenium", *Industrial Marketing Management*, 29, 2-6.

SONGEUR, O., 1998, " Une fonction récente : supply chain manager ", *usine nouvelle*, 02/07/98.

SWATMAN, P.M.C., SWATMAN, P.A., FOWLER, D.C., 1994, "A model of EDI integration and strategic business reengineering ", *Journal of Strategic Information Systems* 3 (1), 41–60.

TAHON, C., 2001, " Apport des technologies de l'information et de la communication aux démarches qualité », Safi 13 novembre 2001.

THORELLI, H., 1986, "Networks: between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol.7, N°1, 37-51.

VAN DEINSE, P.S., 1999, " Logistique : Carrefour change de braquet", *Usine nouvelle* .

VIEL, L., 1999 " La supply chain divise par deux les stocks de Ballantine's ", *Usine nouvelle*.

VIEL, L., 1999 « La supply chain, un nouveau jackpot? » *Usine nouvelle*.